

บทบาทภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน Instructional Leadership Roles of School Principal

สุรัชย์ เทียนขาว
Surachai Tienkhaw
วิทยาลัยเทคโนโลยีสยาม
Siam Technology College

บทคัดย่อ

ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนมีผลกระทบที่ชัดเจนต่อผลลัพธ์ของนักเรียนมากกว่าภาวะผู้นำแบบอื่น ๆ ภาวะผู้นำทางวิชาการได้รับการพิจารณาว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการเรียนรู้ของนักเรียนและการสร้างคุณภาพของโรงเรียนให้สูงขึ้น หน้าที่ของภาวะผู้นำทางวิชาการมีความเกี่ยวข้องกับกิจกรรมการสอนและการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน แต่ละรูปแบบประกอบด้วยมิติและหน้าที่ในการปฏิบัติหรือแสดงออกของผู้บริหาร เพื่อนำไปสู่ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนในการปฏิบัติหรือแสดงออกของผู้บริหารโรงเรียน องค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการของนักวิชาการแต่ละกลุ่ม และข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน เพื่อให้มีภาวะผู้นำทางวิชาการที่สูงขึ้น หน่วยงานต้นสังกัดควรมีการนำองค์ประกอบต่าง ๆ ศึกษาวิจัยในบริบทของประเทศไทย

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำวิชาการ, ผู้บริหารโรงเรียน

Abstract

Instructional leadership of the school principal has a stronger impact on student outcomes than other types of leadership. The instructional leadership can be considered as an important factor in student learning and making schools more qualified. The functions of instructional leadership related to the teaching and learning activities of school principals. Each model includes dimensions and functions for principals' practices or expression. Components of instructional leadership and suggestions for guidelines on developing school administrators to have higher instructional leadership.

Keywords: Instructional Leadership, School Principal.

บทนำ

ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนที่มีบทบาทที่สำคัญในการกำหนดผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนและประสิทธิภาพของโรงเรียนนี้ ขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนจึงเป็นตัวแปรหนึ่งที่สามารถพยากรณ์ผลลัพธ์ทางวิชาการของโรงเรียน (Heck, 1992; Heck, Marcoulides & Lang, 1991) และจากการศึกษาของ สตรอง (Stronge, 1988) เกี่ยวกับการใช้เวลาของผู้บริหารโรงเรียนในประเทศสหรัฐอเมริกา พบว่า 62.2% ผู้บริหารโรงเรียน ใช้เวลาในการจัดการ 6.2% ใช้เวลาในด้านหลักสูตร และ 11% ใช้เวลาในงานที่เป็นลักษณะภาวะผู้นำทางวิชาการ ซึ่งถ้าผู้บริหารโรงเรียนสามารถใช้เวลาในการจัดสรรทรัพยากรให้มากขึ้นในกิจกรรมที่เป็นภาวะผู้นำทางวิชาการจะก่อให้เกิดผลกระทบทางบวกต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนและผลลัพธ์ของโรงเรียน

สำหรับสภาพปัญหาการศึกษาของไทย สำนักสร้างการเปลี่ยนแปลง (2559) ได้สรุปสถานการณ์ปัญหาคุณภาพการศึกษาไทยโดยชี้ให้เห็นว่ารัฐบาลไทยได้มีความพยายามที่จะปฏิรูปการศึกษาอย่างต่อเนื่อง เช่น การทุ่มงบประมาณด้านการศึกษา 5.10 แสนล้านบาท ในปีงบประมาณ 2561 คิดเป็นร้อยละ 17.6 ของงบประมาณทั้งหมด และ 4% ของ GDP ประเทศ ซึ่งเป็นสัดส่วนที่สูง เมื่อเทียบกับประเทศอื่น ๆ รวมถึงเพิ่มชั่วโมงเรียน 1,200 ชั่วโมงต่อปี มากกว่าเด็กฟินแลนด์ถึง 500 ชั่วโมง (แม้องค์กรยูเนสโกแนะนำชั่วโมงเรียนที่เหมาะสมอยู่ที่ 800 ชั่วโมงต่อปีเท่านั้น) อีกทั้งยังขึ้นเงินเดือนครู เพื่อเพิ่มแรงจูงใจ และเพิ่มการคัดกรองครูอย่างเป็นระบบมากขึ้น แต่จากผลประเมินนักเรียนไทยในโครงการ PISA (โครงการทดสอบความรู้นักเรียนอายุ 15 ปี จาก 70 ประเทศ) ในปี 2557 พบว่า เด็กไทยติดอันดับ 54 จาก 70 ประเทศ ห่างจากประเทศเพื่อนบ้านอย่าง เวียดนาม ซึ่งอยู่ลำดับที่ 8 โดยทำคะแนนความรู้ด้านคณิตศาสตร์ การอ่านและวิทยาศาสตร์ ต่ำกว่าค่าเฉลี่ย ในด้านการอ่าน มีเด็กไทยถึง 74% อ่านภาษาไทยไม่รู้เรื่อง ตั้งแต่การอ่านไม่ออก อ่านแล้วตีความไม่ได้ ไปจนถึงอ่านแล้ววิเคราะห์ความหมายไม่ถูก ส่วนวิชาวิทยาศาสตร์ มีนักเรียนไทยเพียง 1% เท่านั้นที่ผลการประเมินอยู่ในระดับดีมาก ในด้านความสามารถด้านภาษาอังกฤษเป็นหลักทางระบบออนไลน์ ในปี 2017 ประเทศไทยได้คะแนนเฉลี่ยลำดับที่ 53 ซึ่งอยู่ในกลุ่มระดับทักษะต่ำ นอกจากความรู้ด้านวิชาการแล้ว ในปี 2556 – 2557 องค์กร World Economic Forum จัดอันดับความสามารถในการแข่งขันด้านความสามารถการคิด วิเคราะห์ และด้านนวัตกรรม ซึ่งเป็นทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 โดยนักเรียนไทยระดับประถมอยู่อันดับที่ 86 ระดับมัธยมศึกษาอยู่อันดับที่ 101 ความสามารถด้านนวัตกรรมอยู่อันดับที่ 70 นอกจากนี้ การจัดการศึกษายังคงกระจุกตัวอยู่ในเมืองใหญ่ ซึ่งระหว่างเมืองใหญ่และชนบทยังแตกต่างกันสูง โดยเฉพาะด้านการจัดสรรงบประมาณที่ไม่เท่าเทียม และไม่สอดคล้องกับบริบทของพื้นที่ โรงเรียนเล็ก ๆ ในชนบทจะได้รับงบประมาณน้อยมาก จากผลการสอบ PISA เด็กที่เก่งที่สุดของไทยกับเด็กอ่อนที่สุดของไทยมีคะแนนห่างกันถึง 200 คะแนน เท่ากับห่างกันอยู่ 7 ปี การศึกษา (เด็กที่เก่งที่สุดมีความรู้เทียบเท่ากับ ม.3 ส่วนเด็กที่อ่อนที่สุดเท่ากับเด็ก ป.2) สำหรับเป้าหมายการศึกษานั้น “ความเก่ง” ของการศึกษาสากลมี 8 ด้านซึ่งความเป็นเลิศทางการศึกษาเป็นหนึ่งในนั้น แต่เป้าหมายการศึกษาไทยมุ่งเน้นความเป็นเลิศทางวิชาการ ทำให้เด็กที่เก่งด้านอื่น ๆ ไม่ได้รับการยอมรับและไม่มีความสุขจากการเรียน อีกทั้งการ “เก่ง” ด้านวิชาการเพียงด้านเดียวทำให้ยากต่อการเชื่อมโยงกับโลกและสังคมที่มีความหลากหลาย จุดมุ่งหมายทางการศึกษากลายเป็นปริญาบัตรมากกว่าการพัฒนาทักษะอาชีพ และทักษะชีวิต ทำให้เด็กจำนวนมากไม่รู้จักตัวเอง ก่อให้เกิดปัญหาการเลิกเรียน (Drop Out) และปัญหาการลาออกจากการเรียนในภายหลัง จากสถิติพบว่าในปี 2545 มีคนที่เข้า ป.1 ประมาณ 1 ล้านคน ผ่านไป 10 ปี มีเพียง 600,000 คน ในปี 2555 โดยสาเหตุในการลาออกกลางคัน ได้แก่ การอพยพตามผู้ปกครองปัญหาการปรับตัว ปัญหาครอบครัว หาเลี้ยงครอบครัว และสมรสแล้ว ตามลำดับ ประเด็นปัญหาการศึกษาของไทยดังกล่าวจะเห็นว่าผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนยังไม่ได้รับการแก้ไขให้ดีขึ้น หน่วยงานที่เกี่ยวข้องและโรงเรียนเองควรกำหนดนโยบายในการสนับสนุนให้ผู้บริหารโรงเรียนระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษาทุกสังกัดได้แสดงบทบาทภาวะผู้นำทางวิชาการให้มีความเข้มแข็ง ภาวะผู้นำทางวิชาการที่กล่าวถึงนี้ ยังไม่มีมิติใด ๆ ที่เห็นพ้องร่วมกันว่ามีนิยามที่ชัดเจนอย่างไร เนื่องจากภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนอาจแปรเปลี่ยนไปตามลักษณะ และสภาพแวดล้อม ไม่สามารถใช้ได้กับทุกสถานการณ์สำหรับผู้บริหารทุกคน (Hallinger, Bickman & Davis, 1996; Wells, 1993)

สรุปได้ว่า บทบาทภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนเป็นการเสนอข้อมูลทางวิชาการในด้านลักษณะของภาวะผู้นำทางวิชาการในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารโรงเรียนในการนำไปปรับใช้ในการพัฒนาตนเองให้มีภาวะผู้นำทางวิชาการสูงขึ้นอันจะนำไปสู่การเพิ่มคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน

กรอบแนวคิดของภาวะผู้นำทางวิชาการ

หลักฐานค่อนข้างมากที่ชี้ให้เห็นว่า ผู้นำทางการเรียนการสอน ที่เข้มแข็งเป็นคุณลักษณะพื้นฐานของโรงเรียนที่มีประสิทธิผล (Edmonds, 1979; Purkey & Smith, 1983; Hallinger & Heck, 1996) และบาร์ท (Barth, 1990) ระบุว่าผู้บริหารโรงเรียนเป็นกุญแจสำคัญไปสู่โรงเรียนที่ดี คุณภาพของโปรแกรมการเรียนขึ้นอยู่กับผู้บริหารโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนเป็นบุคคลที่สำคัญที่สุด ในการตอบคำถามว่าทำไมครูทำงานได้ผลดีหรือไม่ดี ผู้บริหารโรงเรียนยังเป็นผู้ที่รับผิดชอบมากที่สุดในการกำหนดบรรยากาศโรงเรียน แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนเป็นโรงเรียนที่ดีก็มักเกี่ยวข้องหลายคนที่นิยามของภาวะผู้นำทางวิชาการโดยพิจารณาคุณลักษณะ พฤติกรรมและกระบวนการที่บุคคลต้องนำโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น จึงมีแนวคิดของรูปแบบภาวะผู้นำทางวิชาการที่หลากหลาย

2.1 รูปแบบภาวะผู้นำทางวิชาการของ Hallinger & Murphy's Model (1985)

การพัฒนารูปแบบของการจัดการทางด้านวิชาการ (การเรียนการสอน) จากการตรวจสอบพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา 10 โรงเรียนใน 1 เขตพื้นที่การศึกษาและดำเนินการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องของประสิทธิผลของโรงเรียนด้วยการเก็บข้อมูลจากผู้บริหารโรงเรียนและครู ตลอดจนศึกษานิสัยกิจโดยใช้แบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำทางวิชาการรวมทั้งใช้ข้อมูลเอกสารของโรงเรียน การสังเกตและประชุมครู จากการสังเคราะห์แบบสอบถามรวมทั้งข้อมูลขององค์การดังกล่าว Hallinger & Murphy, (1985) ได้สร้างกรอบแนวคิดในการบริหารจัดการวิชาการประกอบด้วย 3 มิติ และลักษณะงาน 11 ด้าน และได้ใช้ลักษณะงานทั้ง 11 ด้าน สร้างเครื่องมือประเมินพฤติกรรมการบริหารวิชาการของผู้บริหาร เรียกว่า “การจัดระดับการบริหารจัดการด้านวิชาการของผู้บริหาร (Principal Instructional Management Rating Scale – PIMRS)” โดยมีกรอบแนวคิดดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 กรอบแนวคิดของการจัดการด้านวิชาการ (Hallinger & Murphy, 1985)

นิยามภารกิจ	การจัดโปรแกรมการเรียนการสอน	ส่งเสริมบรรยากาศโรงเรียน
1. กำหนดกรอบเป้าหมายของโรงเรียน 2. สื่อสารเป้าหมายของโรงเรียน	1. นิเทศและประเมินผลการเรียนการสอน 2. ประสานงานหลักสูตร 3. กำกับติดตามความก้าวหน้าของนักเรียน	1. พึงทิศเวลาการเรียนการสอน 2. ส่งเสริมการพัฒนาวิชาชีพ 3. การอยู่ให้เห็นเป็นประจำ 4. จัดสิ่งจูงใจสำหรับครู 5. การปฏิบัติตามมาตรฐานวิชาการ 6. จัดสิ่งจูงใจสำหรับนักเรียน

มติด้านการนิยาม ภารกิจโรงเรียนประกอบด้วย การกำหนดกรอบเป้าหมายของโรงเรียนและการสื่อสารเป้าหมายของโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนลงมือปฏิบัติในการกำหนดกรอบเป้าหมายของโรงเรียนด้วยการทำงานร่วมกับผู้ปกครองนักเรียนและครู ในการกำหนดจุดอ่อนของโรงเรียนและพัฒนาเป้าหมายในการพัฒนาจุดอ่อนต่าง ๆ (Halliner & Murphy, 1985) หน้าที่ในการสื่อสารเป้าหมายของโรงเรียนนั้นกล่าวถึงวิธีการต่าง ๆ ที่ผู้บริหารโรงเรียนแจ้งให้เห็นเป้าหมายของโรงเรียนที่สำคัญแก่ครู ผู้ปกครอง และนักเรียนเครื่องมือสื่อสารอาจเป็นทั้งทางการและไม่เป็น

ทางการ มิติการจัดการด้านโปรแกรมการเรียนการสอนเกี่ยวข้องโดยตรงกับการทำงานกับครูในเรื่องหลักสูตรและการสอน (Hallinger & Murphy, 1985) สำหรับหน้าที่ของการทำงานซึ่งอยู่ในมิตินี้ประกอบด้วยการนิเทศ และการประเมินการเรียนการสอน การประสานงานหลักสูตรและการกำกับติดตามความก้าวหน้าของนักเรียนการนิเทศและการประเมินการเรียนการสอน ประกอบด้วยกิจกรรมต่าง ๆ ที่จัดการสนับสนุนการเรียนการสอนให้กับครู การกำกับการสอนในห้องเรียนผ่านการเยี่ยมชั้นเรียนอย่างไม่เป็นทางการ และการปฏิบัติในชั้นเรียนให้เป็นไปตามเป้าหมายของโรงเรียน (Hallinger & Murphy, 1985) การประสานหลักสูตรจะเกี่ยวข้องกับกิจกรรมต่าง ๆ ที่ผู้บริหารโรงเรียนจัดโอกาสต่าง ๆ ให้มีการร่วมมือกันของครูที่จะทำให้หลักสูตรมีมาตรฐานและการทดสอบผลสัมฤทธิ์เป็นไปในทิศทางเดียวกัน สำหรับในด้านการกำกับติดตามความก้าวหน้าของผู้เรียนเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการใช้ผลของการทดสอบเพื่อกำหนดเป้าหมาย ประเมินหลักสูตร ประเมินการสอน และวัดความก้าวหน้าต่อเป้าหมายของโรงเรียน มิติการส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้ของโรงเรียนในเชิงบวกเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนในการพิทักษ์เวลาเรียนของนักเรียน เช่น การส่งเสริมการพัฒนาวิชาชีพการอยู่ให้เห็นเป็นประจำ การจัดสิ่งจูงใจสำหรับครู การพัฒนาและการปฏิบัติตามมาตรฐานวิชาการ การจัดสิ่งจูงใจสำหรับผู้เรียน หน้าที่ในงานของผู้บริหารโรงเรียนประกอบด้วยกิจกรรมที่เน้นทางอ้อมเป็นส่วนใหญ่ในการช่วยสร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้เชิงบวกสำหรับเครื่องมือประเมิน PMIRS ดังกล่าวข้างต้นมีกรอบแนวคิด (PIMRS Framework) ดังภาพ 1

2.2 รูปแบบภาวะผู้นำทางวิชาการของเมอร์ฟี (Murphy's Model)

เมอร์ฟี (Murphy, 1990) ได้ทำการทบทวนอย่างเป็นระบบและกว้างขวางเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการในการสังเคราะห์ข้อค้นพบจากการวิจัย และได้สร้างกรอบแนวคิดภาวะผู้นำทางวิชาการซึ่งประกอบด้วย 4 มิติ โดยแตกย่อยเป็น 16 บทบาทหรือพฤติกรรม มิติของภาวะผู้นำทางวิชาการทั้ง 4 มิติประกอบด้วย การพัฒนาพันธกิจและเป้าหมาย การจัดการหน้าที่การผลิต การส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้ทางวิชาการ และการพัฒนาสิ่งแวดล้อมเพื่อสนับสนุนการทำงาน แต่ละมิติมีสาระสำคัญดังนี้

มิติที่ 1 ด้านการพัฒนาพันธกิจและเป้าหมายเป็นพื้นฐานในการสร้างความรู้สึกร่วมกันและการเชื่อมโยงความพยายามภายในโรงเรียนล้อมรอบวิสัยทัศน์ร่วม (Murphy, 1990) เมอร์ฟีจำแนกมิตินี้ออกเป็นบทบาทหรือพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่สำคัญ 2 บทบาท คือ กำหนดกรอบเป้าหมายของโรงเรียนและสื่อสารเป้าหมายของโรงเรียน การกำหนดกรอบเป้าหมายของโรงเรียนเป็นการกำหนดเป้าหมายที่เน้นไปที่ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสำหรับนักเรียนทุกคนการรวมข้อมูลเกี่ยวกับผลการเรียนของนักเรียนในอดีตและปัจจุบันและรวมทั้งความรับผิดชอบของครูเพื่อบรรลุเป้าหมาย การสื่อสารเป้าหมายอย่างสม่ำเสมอทั้งทางการและไม่เป็นทางการให้กับนักเรียน ผู้ปกครอง และครูโดยเน้นที่ความสำคัญในประเด็นเป้าหมายของโรงเรียน นำทาง ชี้แนะกิจกรรมของโรงเรียน มิติที่ 2 การจัดการหน้าที่ในการผลิตทางการศึกษาของโรงเรียนเป็นมิติที่ 2 ของกรอบแนวคิดของเมอร์ฟีในปี ค.ศ.1990 มิตินี้เน้นพฤติกรรมการบริหารจัดการของผู้บริหารโรงเรียน ผู้นำทางด้านการเรียนการสอนทำหน้าที่ในการส่งเสริมคุณภาพการสอนโดยการจัดประชุมทางวิชาการให้กับครูและการประเมินผล การเยี่ยมชั้นเรียน การจัดให้คำแนะนำเป็นเฉพาะและให้ข้อมูลป้อนกลับในกระบวนการสอนและการเรียนรู้และกำหนดงานมอบหมายของครูให้ได้ประโยชน์สูงสุดของการเรียนของนักเรียน (Murphy, 1990; Teddlie & Stringfield, 1993) รวมทั้งผู้บริหารโรงเรียนจัดสรรเวลาเรียนและพิทักษ์เวลาเรียนด้วยนโยบายและระเบียบปฏิบัติ ผู้บริหารโรงเรียนทำงานร่วมกับครูในการประสานงานหลักสูตรโดยเป้าหมายของโรงเรียนและวัตถุประสงค์กับมาตรฐานการศึกษาชาติ การประเมินผลและหลักสูตรระดับเขตการศึกษาที่มีความเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ผู้นำทางวิชาการกำกับติดตามความก้าวหน้าของนักเรียนเป็นระยะ รูปแบบ

ผู้นำทางวิชาการใช้ข้อมูลในการประเมินอย่างไรในการกำหนดเป้าหมายและประเมินการเรียนการสอน (Murphy, 1990) มิติที่ 3 การส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้ทางวิชาการกล่าวถึงพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่มีอิทธิพลต่อบรรทัดฐานความเชื่อและทัศนคติของครู นักเรียนและผู้ปกครองนักเรียนของโรงเรียน (Murphy, 1990) มิติด้านนี้เกี่ยวข้องโดยตรงกับกระบวนการสอนและการเรียนรู้ในชั้นเรียนและมิติที่ 4 การพัฒนาสิ่งแวดล้อมที่สนับสนุนการทำงาน มิติดังกล่าวถึงผู้นำทางวิชาการจะสร้างโครงสร้างองค์การและกระบวนการอย่างไรในการสนับสนุนกระบวนการสอนและการเรียนรู้ ผู้บริหารโรงเรียนสร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่ปลอดภัยและเป็นระเบียบ จัดโอกาสต่าง ๆ เพื่อการมีส่วนร่วมของนักเรียนที่มีความสำคัญ การพัฒนาความร่วมมือของครูและความเหนียวแน่นของกลุ่ม การจัดหาทรัพยากรภายนอกในการสนับสนุนเป้าหมายของโรงเรียนและเชื่อมโยงระหว่างบ้านและโรงเรียน กรอบแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการของเมอร์ฟี (Murphy, 1990) ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 กรอบแนวคิดภาวะผู้นำทางวิชาการของเมอร์ฟี (Murphy, 1990)

การพัฒนาพันธกิจและเป้าหมาย	การจัดการหน้าที่การผลิตทางการศึกษา	การส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้ทางวิชาการ	การพัฒนาสิ่งแวดล้อมเพื่อสนับสนุนการทำงาน
- การกำหนดกรอบเป้าหมายของโรงเรียน - การสื่อสารเป้าหมายของโรงเรียน	- การส่งเสริมคุณภาพการเรียนการสอน - การนิเทศและประเมินผลการเรียนการสอน	- การสร้างความคาดหวังและมาตรฐานเชิงบวก - การอยู่ให้เห็นเป็นประจำ - การจัดสิ่งจูงใจแก่ครู	- การสร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่ปลอดภัยและเป็นระเบียบ - การจัดโอกาสเพื่อให้ นักเรียนมีส่วนร่วม

2.3 รูปแบบภาวะผู้นำทางวิชาการของเวเบอร์ (Weber's Model, 1996)

เวเบอร์ (Weber, 1996) แบ่งมิติของภาวะผู้นำทางวิชาการออกเป็น 5 มิติ ได้แก่ การกำหนดพันธกิจของโรงเรียนการบริหารจัดการหลักสูตร และการเรียนการสอน การส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้เชิงบวก สังเกตและการปรับปรุงการเรียนการสอน และการประเมินโปรแกรมการเรียนการสอน ในการกำหนดพันธกิจของโรงเรียนเป็นกระบวนการที่เป็นพลวัตของความร่วมมือและการคิดสะท้อนกลับต่อการสร้างพันธกิจที่ชัดเจน และเปิดเผยพันธกิจของโรงเรียนควรผูกพันกับครู นักเรียนและผู้ปกครอง สำหรับวิสัยทัศน์ร่วม ผู้นำทางวิชาการให้โอกาสแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการอภิปรายค่านิยม (คุณค่า) และความคาดหวังที่มีต่อโรงเรียน กลุ่มบุคคลดังกล่าวทำงานร่วมกันในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมสำหรับโรงเรียน ในการบริหารจัดการหลักสูตรและการสอนต้องสอดคล้องกับพันธกิจของโรงเรียน คลังความรู้ของการปฏิบัติการด้านการเรียนการสอนและการนิเทศหลังเรียนของผู้นำทางวิชาการที่ให้แก่ครู ทรัพยากรที่จำเป็นที่จัดให้นักเรียนในโอกาสต่าง ๆ เพื่อความสำเร็จเป็นผู้นำทางวิชาการของครูในการใช้ผลการวิจัยที่เป็นการปฏิบัติที่ดีที่สุดและยุทธศาสตร์การเรียนการสอนเพื่อบรรลุเป้าหมายของโรงเรียน ในด้านผลการเรียนของนักเรียน การส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้เชิงบวกประกอบด้วย ความคาดหวังและทัศนคติของชุมชนโรงเรียนทั้งหมด ผู้นำส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้เชิงบวกได้ด้วยการสื่อสารเป้าหมายด้านการเรียนการสอน การสร้างความคาดหวังที่สูง สำหรับการปฏิบัติงาน การสร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่เป็นระเบียบด้วยความคาดหวังที่ชัดเจนและการทำงานเพื่อเพิ่ม

คำมั่นสัญญาของครูที่มีต่อโรงเรียนการสังเกตและการปรับปรุงการเรียนการสอนเริ่มจากการที่ผู้บริหารโรงเรียนสร้างความสัมพันธ์กับครูให้เกิดความไว้วางใจ และการเคารพนับถือ เวเบอร์ (Weber, 1996) เสนอว่า การสังเกตเป็นโอกาสสำหรับการปะทะสัมพันธ์เชิงวิชาชีพ การปะทะสัมพันธ์ดังกล่าวเป็นการจัดโอกาสในการพัฒนาวิชาชีพทั้งผู้สังเกตและผู้ถูกสังเกต ผู้บริหารโรงเรียนเพิ่มประสบการณ์ให้ครูด้วยการเน้นการวิจัยที่เป็นฐานในการริเริ่มยุทธศาสตร์การสอน การสอนซ่อมเสริมและบทเรียนที่แตกต่าง และมีมิติภาวะผู้นำทางวิชาการมิติสุดท้ายของ เวเบอร์ คือ การประเมินโปรแกรมการเรียนการสอน ผู้นำทางวิชาการริเริ่มและช่วยเหลือในการวางแผนการออกแบบ การบริหาร และวิเคราะห์การประเมิน เพื่อประเมินประสิทธิผลของหลักสูตร การตรวจสอบรายละเอียดอย่างต่อเนื่องของโปรแกรมการเรียนการสอนเพื่อให้ครูสามารถทำให้นักเรียนได้บรรลุความต้องการผ่านการปรับปรุงและกลั่นกรองอย่างต่อเนื่อง

2.4 รูปแบบภาวะผู้นำทางวิชาการของ ออลิก-เมียลคาเรค (Alig – Mielcarek' Model, 2003)

ออลิก – เมียลคาเรค (Alig – Mielcarek) ได้สังเคราะห์รูปแบบภาวะผู้นำทางวิชาการที่มีความโดดเด่นโดย Hallinger and Murphy (1985), Murphy (1990) และ Weber (1996) ร่วมกับทฤษฎีของ Looke และ Latham (1990) เรียกว่า Locke and Latham's Goal Setting Theory ในฐานะที่เป็นทฤษฎีฐานรากเป็นกรอบในการพิจารณาและได้แนวคิด ภาวะผู้นำทางวิชาการ ประกอบด้วย 3 มิติที่มีความสัมพันธ์กันสูง ได้แก่ การกำหนดและสื่อสารเป้าหมายร่วมกับการกำกับและการให้ข้อมูลป้อนกลับในด้านกระบวนการสอนและการเรียนรู้ และการส่งเสริมพัฒนาวิชาชีพครูทั้งโรงเรียน ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 รูปแบบภาวะผู้นำทางวิชาการ (Alig – Mielcarek, 2003)

ภาวะผู้นำทางวิชาการ		
- กำหนดและสื่อสารเป้าหมายร่วม	- การกำกับและการจัดให้มีการป้อนกลับเกี่ยวกับกระบวนการเรียนการสอน	- การส่งเสริมการพัฒนาวิชาชีพทั่วทั้งโรงเรียน
- มิติด้านนี้ผู้นำทำงานร่วมกับครูในการกำหนดสื่อสารและใช้เป้าหมาย	- มิติด้านนี้พรรณนาถึงกิจกรรมต่าง ๆ ของผู้นำทางด้านวิชาการตามขอบเขตของโรงเรียน	- มิติด้านนี้เป็นการรวมพฤติกรรมที่สอดคล้องกับการเรียนรู้ตลอด
- กำหนดและสื่อสารเป้าหมายร่วม	- การกำกับและการจัดให้มีการป้อนกลับเกี่ยวกับกระบวนการเรียนการสอน	- การส่งเสริมการพัฒนาวิชาชีพทั่วทั้งโรงเรียน
- เป้าหมายถูกใช้ในการตัดสินใจขององค์กร ความสอดคล้อง ในการปฏิบัติการเรียนการสอนการจัดซื้อวัสดุ หลักสูตรและการจัดการเป้าหมายเพื่อความก้าวหน้า เป้าหมายเหล่านี้เน้นไปที่ครูที่มีพันธกิจร่วมเพื่อให้บรรลุ	- หลักสูตร กิจกรรมเหล่านี้ประกอบด้วย การปรากฏตัวให้เห็นในโรงเรียน การสนทนากับนักเรียน และครู การจัดให้มีการยกย่องชมเชยและแจ้งข้อมูลให้กับครูนักเรียนและชุมชนในด้านผลการเรียนและการให้หลักประกันด้านเวลาสำหรับการเรียนการสอนไม่ถูกรบกวน	- เป็นผู้นำทางวิชาการในการสนับสนุนให้ครูเรียนรู้มากขึ้นเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน โดยผ่านการการวิเคราะห์ข้อมูลการจัดโอกาสต่าง ๆ สำหรับการพัฒนาวิชาชีพครูที่สอดคล้องกับเป้าหมายของโรงเรียนและการจัดหาความรู้ทางด้านวิชาชีพและทรัพยากรต่าง ๆ ให้แก่ครู

นอกจากนี้ Stronge, Richard and Catano and Nancy, (2008) ได้ทำการศึกษาและสังเคราะห์งานวิจัยที่สัมพันธ์กับภาวะผู้นำทางวิชาการและวิธีการที่ผู้บริหารโรงเรียนใช้ในการแสดงและควบคุมภาวะผู้นำให้บรรลุเป้าหมายของโรงเรียนโดยเน้นเป้าหมาย ดังนี้

1. การสร้างและสนับสนุนวิสัยทัศน์ของโรงเรียน
2. การแบ่งปันภาวะผู้นำ
3. การปฏิบัติชุมชนการเรียนรู้
4. การใช้ข้อมูลในการตัดสินใจด้านวิชาการ
5. การกำกับหลักสูตรและการเรียนการสอน

1. สำหรับองค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการทั้ง 5 ด้านนี้ ได้มาจากการสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการของนักวิจัยและนักวิชาการต่าง ๆ จำนวน 43 แหล่ง ดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการของ

นักวิจัย/นักวิชาการ	① สร้างวิสัยทัศน์ของโรงเรียน	② การแบ่งปันภาวะผู้นำ	③ การปฏิบัติชุมชนการเรียนรู้	④ การใช้ข้อมูลในการตัดสินใจด้านวิชาการ	⑤ การกำกับหลักสูตรและการเรียนการสอน
Armstrong, 2007					✓
Blase & Blase, 1999		✓	✓		
Brimijoin et al., 2003				✓	
Cooper et al., 2005					✓
Cotton, 2003	✓	✓			
Danielson, 2007		✓			
Dozier, 2007				✓	✓
Education Commission of the States, 2002					✓
Fink & Resnick, 2001			✓		
Fullan, 2002				✓	
Fullan, 2005				✓	
Guskey, 2003		✓			

ตารางที่ 4 (ต่อ)

นักวิจัย/นักวิชาการ	① สร้างวิสัยทัศน์ของโรงเรียน	② การแบ่งปันภาวะผู้นำ	③ การปฏิบัติชุมชนการเรียนรู้	④ การใช้ข้อมูลในการตัดสินใจด้านวิชาการ	⑤ การกำกับหลักสูตรและการเรียนการสอน
Hallingeretal., 1996		✓			
Hallinger & Heck, 1996		✓			
Hargreaves & Fink, 2003		✓			
Harris, 2007	✓	✓			
Harrison & Nillion, 2007		✓			
Kyrtheotis & Pashiardis, 1998b		✓			
Lashway, 2003	✓				
Leithwood & Riehl, 2003	✓				
Lieberman & Friedrich, 2007		✓			
Manasse, 1985	✓				
Marks & Printy, 2003		✓			
Marzano, 2003				✓	
Marzanoetal., 2005	✓		✓		✓
Mazzeo, 2003					✓
Mendeletal., 2002					
Paninter, 2000					✓
Leithwood & Riehl, 2003	✓				
Parsons, 2003					✓

ตารางที่ 4 (ต่อ)

นักวิจัย/นักวิชาการ	① สร้างวิสัยทัศน์ของโรงเรียน	② การแบ่งปันภาวะผู้นำ	③ การปฏิบัติชุมชนการเรียนรู้	④ การใช้ข้อมูลในการตัดสินใจด้านวิชาการ	⑤ การกำกับหลักสูตรและการเรียนการสอน
Pajak & McAfee, 1992					✓
Portin et al., 2003	✓				
Prestine & Nelson, 2003			✓		
Reason & Reason, 2007		✓		✓	
Ruebling et al., 2004				✓	
Schmoker, 2003			✓		
Schmoker, 2006					✓
Shen & Hsieh, 1999	✓				
Tucker&Tschannen-Moran, 2002		✓			
Wade & Ferriter, 2007		✓			✓
Wise, 2001	✓				✓
Zmude et al., 2004				✓	
รวม	9	15	5	8	12

รูปแบบภาวะผู้นำทางวิชาการที่นำเสนอ 5 รูปแบบ ดังกล่าวข้างต้น เป็นรูปแบบที่ได้ผ่านการตรวจสอบและการนำไปใช้อย่างแพร่หลาย ผู้บริหารโรงเรียนทุกระดับโดยเฉพาะการศึกษาในขั้นพื้นฐาน ควรนำสู่การปฏิบัติให้เป็นระบบทั่วทั้งประเทศ เพื่อให้ผู้บริหารโรงเรียนทุกโรงเรียนมีภาวะผู้นำทางวิชาการที่มีความเข้มแข็ง

สำหรับองค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการตามทัศนะของนักวิชาการ และนักวิจัยดังกล่าวจะเห็นได้ว่า ลำดับความถี่ขององค์ประกอบสูงสุด ได้แก่ การแบ่งปันภาวะผู้นำ (ความถี่= 15) รองลงมาเป็นเรื่องของการกำกับหลักสูตร และการเรียนการสอน (ความถี่ =12) ลำดับถัดไปเป็นการสร้างวิสัยทัศน์ของโรงเรียน (ความถี่ =9) การใช้ข้อมูลในตัดสินใจด้านวิชาการ (ความถี่ =8) และการปฏิบัติชุมชนการเรียนรู้ของภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหารโรงเรียนควรที่จะพิจารณาในเรื่อง การแบ่งปันภาวะผู้นำ การกำกับหลักสูตร และการเรียนการสอน และการสร้างวิสัยทัศน์เป็นสำคัญ

การพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนสู่ความเป็นผู้นำทางวิชาการ

ลักษณะของภาวะผู้นำทางวิชาการตามกรอบแนวคิดของภาวะผู้นำทางวิชาการตามรูปแบบของนักวิชาการที่ได้คัดสรรมานำเสนอเพื่อใช้เป็นตัวแบบหรือภาพที่ควรจะเป็นสำหรับผู้บริหารโรงเรียนทั้งระดับประถมศึกษา และมัธยมศึกษาทุกสังกัดของไทยที่ควรได้รับการพัฒนาหรือพัฒนาตนเองให้เป็นผู้บริหารโรงเรียนที่มีภาวะเป็นผู้นำทางวิชาการที่เข้มแข็งสำหรับในส่วนที่เป็นการพัฒนาตนเองนั้น ผู้บริหารโรงเรียนแต่ละคนจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan: IDP) สำหรับแผนพัฒนารายบุคคลอาจใช้กระบวนการพัฒนา 3 องค์ประกอบ (สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน, ม.ป.ป.) ดังนี้

- 3.1) การประเมินหาช่องว่างการพัฒนา (Assess)
- 3.2) กำหนดวิธีการพัฒนา (Acquire)
- 3.3) การปรับใช้ในการปฏิบัติงานจริง (Apply)

ในการหาช่องว่างการพัฒนาอาจใช้เครื่องมือประเมิน PMIRS ที่เสนอโดย ฮอลลิงเจอร์ และเมอร์ฟี (1985) เนื่องจากเครื่องมือดังกล่าวได้มีผู้นำไปใช้อย่างกว้างขวางตั้งแต่ปี ค.ศ.1983 – 2010 จำนวนถึง 130 เรื่อง (Hallinger, 2011) การหาช่องว่างของตนเองตามกรอบแนวคิดภาวะผู้นำทางวิชาการทำการศึกษาโดยครูในโรงเรียนของตนเองเป็นผู้ประเมินหรือประเมินตนเอง นำผลการประเมินที่เป็นจุดอ่อนจัดทำเป็นแผนพัฒนาตนเองสำหรับอีกแนวทางหนึ่งซึ่งสามารถนำมาใช้เป็นกรอบในการพัฒนาคือรูปแบบการพัฒนาสู่ภาวะผู้นำทางวิชาการที่ได้ผล 7 ขั้นตอนตามแนวคิดของ แมคอีแวน (McEwan, 2003) ดังนี้

- 1) สร้างมาตรฐานทางวิชาการและนำไปใช้ให้บรรลุผล
- 2) ปฏิบัติตนให้เป็นแหล่งวิชาการสำหรับครูในโรงเรียน
- 3) สร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศที่นำไปสู่การเรียนรู้
- 4) สื่อสารวิสัยทัศน์และพันธกิจของโรงเรียน
- 5) ตั้งความหวังสูงทั้งครูและตนเอง
- 6) พัฒนาครูให้เป็นครูแกนนำ
- 7) สร้างและธำรงไว้ซึ่งความสัมพันธ์เชิงบวกกับนักเรียน ครู และผู้ปกครองนักเรียน

หน่วยงานต้นสังกัดของโรงเรียนประถมศึกษาและมัธยมศึกษาทั้งสังกัดหน่วยงานรัฐและเอกชนควรจัดทำแผนพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนประจำการในรูปแบบของการสัมมนา/การอบรมหลักสูตรระยะสั้น ในประเด็นการเสริมสร้างทักษะความเป็นผู้นำทางวิชาการ โดยให้มีการดำเนินการอย่างต่อเนื่องแต่ละปีการศึกษาเพื่อสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการให้กับผู้บริหารโรงเรียนให้มีความเข้มแข็งมากขึ้น ทั้งนี้ทุกหน่วยงานที่เป็นต้นสังกัดควรมีการศึกษาสภาพที่เป็นอยู่ของผู้บริหารโรงเรียนประจำการด้วยการวิจัยสถาบัน (Institutional Research) ตามกรอบแนวคิดของภาวะผู้นำทางวิชาการ เพื่อให้ทราบจุดอ่อนและจุดแข็งแล้วนำมาจัดทำเป็นแผนการนิเทศให้คำปรึกษา แผนการอบรม สัมมนารวมทั้งการจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สำหรับกิจกรรมในการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนประจำการหน่วยงานต้นสังกัด แต่ละหน่วยงานอาจร่วมมือกันในการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ โดยผ่านชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Communities หรือ PLC) เพื่อส่งเสริมการปฏิบัติวิชาชีพ (Stoll & Louis, 2007) ในการสนับสนุนให้ผู้บริหารโรงเรียนทั้งหมดได้ปฏิบัติบทบาทภาวะผู้นำทางวิชาการที่เข้มแข็งจะเป็นการพัฒนาโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น (Hallinger, 2005)

สรุป

ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนที่ได้นำเสนอในบทความนี้ ประกอบด้วย รูปแบบภาวะผู้นำทางวิชาการของ ฮอลลิงเจอร์และเมอร์ฟี รูปแบบภาวะผู้นำทางวิชาการของเมอร์ฟี รูปแบบภาวะผู้นำทางวิชาการ เวเบอร์ และรูปแบบภาวะผู้นำทางวิชาการของ อลิคเมียลคาเรค รวมทั้งองค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการ จากผลการสังเคราะห์ของสตรอง, วิชาร์ด, คาทาโน และแนนซี ได้สรุปองค์ประกอบที่สำคัญของภาวะผู้นำทางวิชาการเรียงลำดับความถี่จากมากไปหาน้อย ดังนี้

ลำดับที่ 1 การแบ่งปันภาวะผู้นำ (ความถี่=15)

ลำดับที่ 2 การกำกับหลักสูตร และการเรียนการสอน (ความถี่=12)

ลำดับที่ 3 การสร้างวิสัยทัศน์ของโรงเรียน(ความถี่=9)

ลำดับที่ 4 การใช้สถิติข้อมูลในการตัดสินใจด้านวิชาการ (ความถี่=8)

ลำดับที่ 5 การปฏิบัติชุมชนการเรียนรู้ (ความถี่=5)

ในการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนสถานศึกษาของไทย หน่วยงานด้านสังกัดของโรงเรียน สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการ และบุคลากรทางการศึกษา

เอกสารอ้างอิง

- สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน. (ม.ป.ป.). **คู่มือการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan: IDP)**. สำหรับโครงการฝึกอบรมเสริมสุนทรนักรับบริหารระดับสูง (ส.นบส.)ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 รุ่นที่ 10 สำนักงาน ก.พ. ม.ป.ท.
- สำนักสร้างการเปลี่ยนแปลง. (2559). **สถานการณ์ปัญหาคุณภาพการศึกษาไทย**. จาก <https://www.school of change makers.com/sites/default/files/cf74299184c74ef69c8d967.jpg>.
- Alig-Mielcarek, J. M. (2003). **A model of school success: Instructional leadership, academic press and student schievement (Doctoral dissertation)**. Retrieved from https://etd.ohiolink.edu/!etd.send_file?accession=osu1054144000&disposition=inline.
- Barth, R. (1990). **Improving schools from within: Teachers, parents and principals can make a difference**. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Edmonds, R. (1979) **Effective schools for the urban poor**. *Educational Leadership*, 37, 15–27.
- Hallinger, P. (2005). **Instructional Leadership and the School Principal: A Passing Fancy that Refused to Fade Away, Leadership and Policy in school**. 4(3), 221-239.
- Hallinger, P. (2011a). **A review of three of three decades of doctoral studies using the principal instructional management rating scale:A lens on methodological progress in educational leadership**. *Educational Administration Quarterly*, 47(2), 271-306.
- Hallinger, P., Bickman, L., & Davis, K. (1996). **School context, principal leadership, and student reading achievement**. *Elementary School Journal*, 96(5), 527-549.
- Hallinger, P. & Heck, R. H. (1996). **Reassessing the principal's role in school effectiveness:1980-1995**. *Educational Administration Quarterly*, 32(1), 5-44.

- Hallinger, P., & Murphy, J. (1985). **Assessing the instructional management behavior of principals.** Elementary School Journal, 86(2), 217-247.
- Heck, R. H., Marcoulides, G. A., & Lang, P. (1991). **Principal instructional leadership and school achievement: The application of discriminant techniques.** School Effectiveness & School Improvement, 2, 115-135. Doi:10.1080/092435910020204.
- Locke, E. & Latham, G. (1990). **A theory of goal setting and task performance.** Englewood Cliffs: NJ: Prentice Hall.
- McEwan, K. (2003). **7 Steps to Effective Instructional Leadership.** California: Corwin Press.
- Murphy, J. (1990). **Principal instructional leadership.** Advances in Educational Administration, 1 (B: Changing perspectives on the school), 163-200.
- Purkey, S. & Smith, M. (1983). **Effective schools: A review.** The Elementary School Journal, 83(4), 427-452.
- Stoll, L. Seashore Louis, K. (Eds.2007). **Professional learning communities: Divergence, depth and dilemmas.** Berkshire, (Eds, 2004) England: Open University Press.
- Stronge, J.H. (1988). **A position in transition? Principal.** 67(5), 32-33.
- Stronge, J.H, Richard, H.B & Catano, Nancy, (2008). **Qualities of effective principals.** Retrived from <http://www.ascd.org/publications/books/108003/chapters/Instructional-Leadership-Supporting-Best-Practice.aspx>.
- Teddlie, C. & Stringfield, S. (1993). **Schools make a difference: Lessons learned from a 10-year study of school effects.** New York. Teachers College Press.
- Weber, J. (1996). **Leading the instructional program.** In S. Smith. & P. Piele(Eds.), School leadership. (pp.253-278). Clearinghouse of Educational Management. Eugene, Oregon.
- Wells, G.A. (1993). **Instructional management behavior, time management, and selected background variables of elementary school principals in Connecticut's urban school districts (Doctors dissertation).** Retrieved from <http://search.proquest.com/results/4B2F971ED4BB47AEPQ/false?Accounted=168828>.